

# Passende Ergänzungen

*Bernhard Flacke, Wunstorf*

## Kluthe hat die Herausforderung Farbenhandelsgeschäft angenommen und erfolgreich bestanden

Jahrelang wurden die Chemischen Werke Kluthe ihrem Namen gerecht, Lösemittel und Oberflächenvorbehandlungsmittel machten die Kernaktivitäten aus. Doch auch der Farbenhandel wurde bedient, allerdings weniger mit klassischen Anstrichstoffen. Doch statt wie viele sich von seinen Randbereichen zu trennen, ging das süddeutsche Unternehmen den umgekehrten Weg, baute sein Handelsgeschäft zunächst mit Abbeizern und Lacken aus und vervollständigte es schließlich mit der Übernahme eines namhaften Dispersionsfarbenherstellers. Warum das Ganze? Weil man auf mehreren Beinen besser steht, insbesondere wenn sie sich gut ergänzen.

Die Lackwelt horchte auf, als Anfang 1997 bekannt wurde, der Farben- und Lackhersteller Continental aus Oberhausen wird von den Chemischen Werken Kluthe übernommen. „Was wollen die denn damit, die machen doch nur Lösemittel?“ hieß es mancherorts. Weit gefehlt, das Heidelberger Familienunternehmen ist bereits seit einigen Jahren unter anderem auch Hersteller von Farben und Lacken sowie vielen anderen Produkten für Lackierer, Maler und Heimwerker. Bautenfarben allerdings, bei denen Continental seine Stärken hatte, fehlten bislang im Programm.

Weitere Gerüchte kursierten damals – Tenor: „Die wollen das nur, um es an einen anderen gewinnbringend weiterzuverkaufen“ oder „die haben eine Farbenfabrik gekauft, um darin ihre Baumarktprodukte abzufüllen“. „Alles falsch!“, sagt *Martin Kluthe*, geschäftsführender Mitinhaber in zweiter Generation. „Ziel war es von Anfang unsere Aktivitäten im Profibereich um ein entscheidendes Produktsegment auszubauen. Bei einem Maler kann man langfristig nur mit Verdünnern und Abbeizern keinen Eindruck hinterlassen. Und wir hatten das Glück zum passenden Zeitpunkt die Gelegenheit zu bekommen, einen namhaften Dispersionsfarbenhersteller übernehmen zu können.“ Die Conti-Übernahme war ein konsequenter Schritt, denn schon seit Jahren verfolgt die Unternehmensleitung die Strategie das Produktsortiment weiter auszu-

bauen, um eine runde, marktgerechte Palette zu bekommen.

### Lösemittelrecycling – tragende Säule von Anfang an

Den Anfang machte die Firma als kleiner Zwei-Mann-Garagenbetrieb, Gründungsjahr 1950. *Wilhelm Kluthe*, vor dem Krieg mit der Herstellung von Bohnerwachs beschäftigt, und sein Sohn *Hans* begannen damals mit der Fertigung von Universal-, Spezial- und Lackverdünnern. Die Rohstoffe kamen aus der lackverarbeitenden Industrie. Der erste potente Großkunde, eine Mannheimer Omnibusfabrik lieferte verbrauchte Lösemittel, aus denen destillativ die Lösemittel zurückgewonnen wurden. Doch vielen Industrieunternehmen war damals im aufstrebenden Wirtschaftswunderland der Gedanke gebrauchte Lösemittel erneut zu verwenden suspekt, so daß sich Hans Kluthe mit einem vollgepackten Motorradanhänger im Schlepptau aufmachte, die Farbengeschäfte als neue Kundschaft zu gewinnen.

Unter den Lackherstellern löste der Umstand, daß ein branchenfremdes Unternehmen Handwerker und Industrie mit Lösemitteln belieferte, einen Aufschrei der Empörung aus. Üblicherweise wurde auch in den 50er Jahren das lukrative Zusatzgeschäft von den Lackherstellern, obwohl oft keine Lösemittelproduzenten, selber übernommen. Manche wollten die Kluthe-Produkte sogar auf dem Wegemadig machen, indem man den Anwendern bei gleichzeitiger Verwendung mit den eigenen Lacken für diese keine Gewährleistungsgarantien mehr abgeben wollte. Die Ablehnungsfront ging soweit, daß einige Mitglieder sich gegen die Aufnahme von Kluthe in den Lackverband aussprachen. Die Zeiten haben sich inzwischen geändert, Kluthe mag heute aber trotzdem nicht mehr von sich aus der Industrievereinigung beitreten.

In den 50er und 60er Jahren gab es für das junge Unternehmen mit einem gut laufenden Lösemittelgeschäft stetiges Wachstum, bis die erste Ölkrise für Rohstoffknappheit sorgte und somit für eine Delle im Geschäftsverlauf. Die im Laufe der Jahre einsetzende allgemeine Sensibilisie-

rung gegenüber Lösemitteln ließen die Unternehmensleitung umdenken. Man entschloß sich zusätzliche Produkte ins Programm aufzunehmen. Außerdem wurden die bisher verwendeten chlorierten Kohlenwasserstoffe kontinuierlich durch umweltfreundlichere Produkte auf Glycol-/Wasserbasis ersetzt.

### Komplettangebot für Metalloberflächen

Zunehmend wurde das Sortiment ausgeweitet auf eine komplette Palette für die Oberflächenvorbehandlung. Hinzu kamen außerdem die meisten Hilfsprodukte, die in Lackierereien verwendet werden. Hierzuführen beispielsweise Koagulieremittel für die Aufbereitung von Lackierereiabwässern, aber auch Chemikalien für die Aufbereitung von mit Schwermetallen, Öl und Reinigungsmitteln belasteten Wasser. Auch Servicetätigkeiten wurden übernommen. Neben den Arbeitsgebieten Reinigen und Entschichten widmete man sich schließlich auch dem Beschichten. Beginnend mit Phosphatierungsmitteln (heute ist man eigenen Angaben zufolge innerhalb weniger Jahre zum Marktführer für Eisenphosphatierungsmittel geworden) kamen vor etwa 15 Jahren mit der Übernahme der Sahn-Chemie im bayrischen Asperg auch die ersten Industrielacke ins Programm. Bescheiden waren dabei die Anfänge und auch heute zählt das Geschäft nicht zu den

Kernaktivitäten. Es paßt aber sehr gut ins Gesamtkonzept, den Kunden aus der Industrie für die gesamte Prozeßkette etwas anbieten zu können. Dies überzeugt zunehmend insbesondere die Abnehmer, die bislang zahlreiche Zulieferer haben und dann bei Nichtgelingen des Prozesses nicht eindeutig eines der beliefernden Unternehmen in die Pflicht nehmen können. Kluthe kann, kommt man als Systemlieferant zum Zuge, natürlich auch keine leeren Versprechungen abgeben. Doch funktioniert der Prozeß, dann ist das Vertrauen in den Zulieferer sehr groß, was für diesen dann eine langfristige Geschäftsbeziehung garantiert. „Das ist einer der Schlüssel für unseren Erfolg“, berichtet *Martin Kluthe*.

Als weiteres Plus sieht Kluthe das Recycling-Angebot des Unternehmens, das heute immer wichtiger wird. „Wir wissen was wir herstellen, wir können einen Stoff

bevor er zum Einsatz kommt auf seine Recyclingtauglichkeit überprüfen und wir können den Kunden beraten, welches Produkt er günstigstenfalls für eine einfache Aufbereitung verwenden sollte.“ Bei manchen Kunden nimmt Kluthe sogar den gesamten Sondermüll ab und sorgt teilweise über Partnerfirmen für eine sachgerechte Entsorgung. In eigenen Anlagen werden Lösemittel und Lackschlämme aufbereitet, letzteres wurde wegen des vorbildlichen Produktkreislaufs sogar vom BDI in diesem Jahr für preiswürdig befunden. Der Recyclingbereich ist heute eine der wesentlichen Standbeine des Unternehmens. In der jüngsten Wiederverwertungsanlage am ehemaligen VEB-Standort Mügeln in Sachsen, werden jährlich 5 000 t Lackschlämme und rund 10 000 t Lösemittel aufbereitet.

Kluthe glaubt, daß viele Lackhersteller sich nicht mit dem Thema Aufbereitung befassen, weil es in deren Augen ein Geschäft ist, daß zu viele Probleme bereitet und dafür zu wenig abwirft. „Wir bei Kluthe hingegen sehen das pragmatisch und probieren was geht“, betont er, wobei er darauf bauen kann, daß es im Unternehmen ein in vielen Jahren gereiftes Know-how auf diesem Gebiet.

### **Conti-Übernahme rundet Handelsgeschäft ab**

Optisch glanzvoller ist natürlich das Geschäft mit Farben und Lacken. Mit dem Einstieg bei der Sahn-Chemie gelang Kluthe Anfang der 70er Jahre neben dem Industrielackbeginn auch und vor allen Dingen der Einstieg in den Markt des Farben-Groß- und Einzelhandels aus dem sich später zusätzlich ein starker DIY-Sektor entwickelte, der heute zahlreiche

Baumärkte mit einem umfangreichen Produktprogramm beliefert. Weitere Übernahmen zur Erhöhung der Schlagkraft im Bereich Handel folgten, wie beispielsweise der Kauf der Denner Spezialfabrik für Abbeizmittel in Berlin, die auf diesem Gebiet zu den Marktführern zählte. Richtig rund wurde das Programm aber erst mit besagter Conti-Übernahme.

Aus Sicht der heutigen Besitzer mußte Continental den Besitzer wechseln, weil die bisherige Unternehmensleitung zu falschen Zeitpunkten einige Entscheidungen mit besonderer Tragweite gefällt hatte. Das größte Problem war das damals viel diskutierte Mehrwegeimersystem. Eine grundsätzlich gute Idee wurde, weil zu spät verwirklicht und von den Branchenführern nicht mit getragen (die setzten bekanntlich auf den „Grünen Punkt“) zum „Millionengrab“, das dem Unternehmen schließlich die Finanzbasis nahm, angesichts eines Marktes, der immer geringere Erlöse ermöglichte. Der Pfandeiher war für die meisten Kunden im Vergleich zur bestehenden Alternative zu umständlich. „Die Maler hatten schlicht keine Lust hinter ihren leeren Eimern hinterher zu rennen“, erzählt Kluthe. Heute ist das System weitgehend zu den Akten gelegt.

Mit dem Besitzerwechsel wurden Liquiditätsprobleme beseitigt, die bis dahin zu einem langsamen Ausbluten der Belegschaft gesorgt hatten und somit die Kundenschaft verunsicherten. „Die Zitterpartie bei Conti ist jetzt vorbei“, versichert Kluthe. Die Schraube sei soweit wie möglich zurückgedreht worden und man habe mit der Fusion beider Firmen verlorengegangenes Vertrauen zurückgewonnen. Inzwischen seien wieder Mitarbeiter eingestellt

worden und der Außendienst wurde verstärkt. Synergieeffekte sorgten zusätzlich für eine Entlastung auf der Kostenseite.

Trotzdem fragt sich ein Außenstehender, warum tun die sich das an, wo man doch bislang in wesentlich profitableren Bereichen tätig war? Kluthe gibt zu, daß natürlich die Umsatz- und Ertragssituation der Dispersionsfarbenaktivitäten nach wie vor nicht glänzend sei, was aber vor allem an den derzeitigen Marktverhältnissen liege. Ein Risiko fürs Gesamtunternehmen sieht er aber nicht. Die Finanzierung des Kaufs habe beispielsweise zu einem großen Teil das Finanzamt getragen und „wir sind ehrgeizig genug den Zweig erfolgreich zu gestalten“. Die Übernahme von Continental bot noch einen weiteren Vorteil: Rund 20 % des Umsatzes wurden mit Industrielacken erwirtschaftet, die eine ideale Ergänzung zum bisherigen Industriegeschäft von Kluthe sind. Das Teilprogramm entwickelt sich gut und hatte zuletzt zweistellige Zuwachsraten.

### **Stabiles Element im Farbenmarkt**

Für das Handelsgeschäft sieht Kluthe mit dem Kauf des Oberhausener Unternehmens vor allem folgende Funktion: „Wir wollen ein stabiles Element im Farbenmarkt sein, daß noch mittelständisch orientiert ist, den Markt nicht wie andere teilweise dominiert, sondern noch Gestaltungsspielräume zu-läßt.“ Grundsätzlich will man sich auch künftig im Profibereich händlertreu verhalten. „Der Handel sollte aber auch bereit sein, mit der Industrie Partnerschaften einzugehen“, ergänzt Kluthe. Bisher habe es diesbezüglich zu viele Lippenbekenntnisse gegeben, deren Umsetzung meistens am fehlenden Mut gescheitert sei.

#### **Kluthe in Zahlen**

##### *Chemische Werke Kluthe GmbH, Heidelberg*

Gründungsjahr:	1950
Produktionsstandorte:	9 (Heidelberg, Wüchlingen, Oberhausen, Asperg, Straelen, Mügeln, Alphen [NL], Kunzag [F], Madrid [E])
Mitarbeiter:	600 weltweit
Gesamttonnage:	100 000 t/a
Gruppenumsatz:	280 Mio. DM (1998 geplant)
Auslandsumsatz:	~ 1/3 vom Gruppenumsatz (überwiegend in Europa)
Umsatz Lacke und Farben:	~ 50 Mio. DM
Handelsumsatz:	~ 90 Mio. DM (GH und Baumärkte)

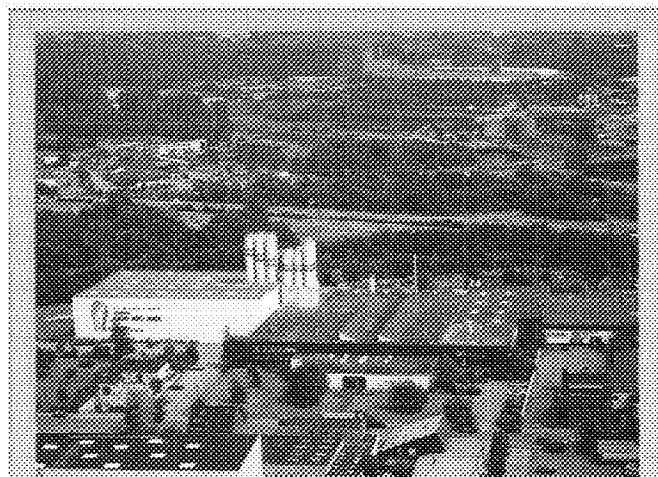


Abb. 3: Funktional – die Conti-Fabrik in Oberhausen

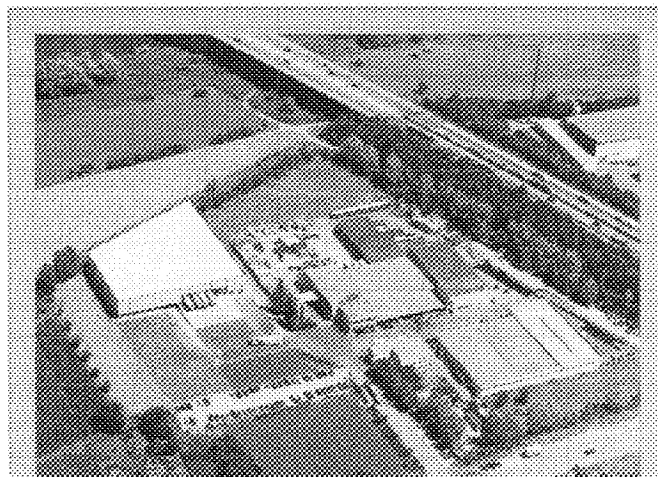


Abb. 4: Zeitgerecht – das im vergangenen Jahr errichtete Baumarkt-Zentrallager (links) am Standort Heidelberg-Wieblingen, das im Untergeschoß modernste Labors beherbergt



Abb. 1: Ein Unternehmen mit vielen Gesichtern – dieses ist das des Stammsitzes in Heidelberg



Abb. 2: Modern – nicht nur das Antlitz des Verwaltungsgebäudes der niederländischen Tochter in Alphen kann sich sehen lassen

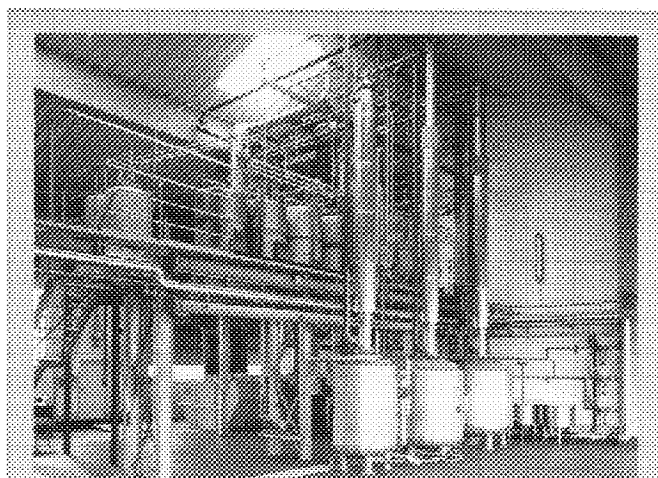


Abb. 5: Klassisch – vom Prinzip her wie in den Anfängen des Unternehmens ist diese Lösemitteldestillationsanlage

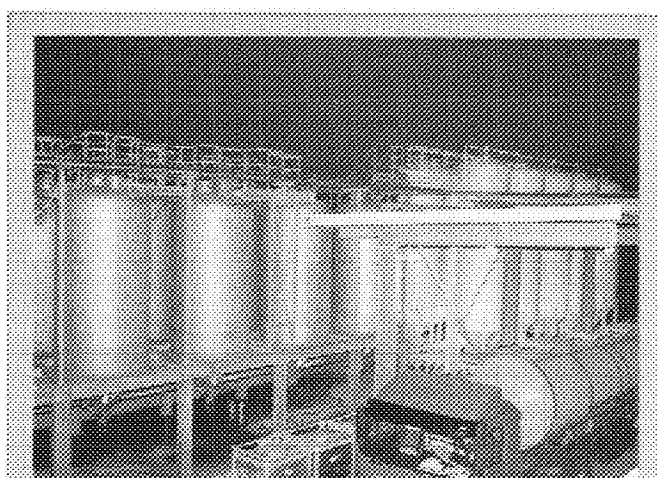


Abb. 6: Umweltgerecht – insbesondere die Produkte aus dem Tanklager am Standort Mügeln schützen die Umwelt